

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PRÁCTICA PROFESIONAL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA GERENCIA DE  
PROYECTOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA  
ACEROS MAX A36, C.A.

**Tutor Académico:**

MSc. Ing. Iván Turmero

**Tutor Industrial:**

Ing. Jhessica Mejias

**Autor:**

Katerine V. Becerra M.

**Ciudad Guayana, Octubre de 2016**

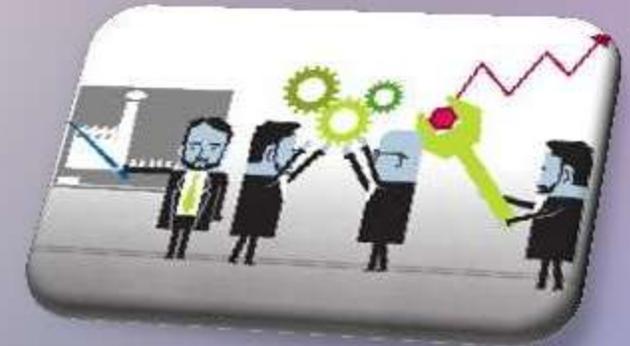
# CONTENIDO

- **INTRODUCCIÓN**
- **LA EMPRESA**
- **EL PROBLEMA**
- **DISEÑO METODOLÓGICO**
- **SITUACIÓN ACTUAL**
- **ANÁLISIS Y RESULTADOS**
- **CONCLUSIONES**
- **RECOMENDACIONES**

# INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy en un mercado tan competitivo tanto las pequeñas, mediana y grandes empresas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función a la mejora continua para el logro de resultados óptimos.

Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuando a su eficiencia y calidad, permitiendo así ofrecer productos y servicios conforme a las necesidades de los clientes lo que origina un incremento en los beneficios de cualquier organización.



Lo anteriormente expuesto, se puede lograr con facilidad mediante el uso de los manuales de organización, los cuales, sirven como un instrumento de apoyo para definir y establecer la estructura orgánica y funcional, formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución; además de esto, les proporciona dicha información a detalle a cada uno de los integrantes de la organización y personas ajenas a ésta.



# INTRODUCCIÓN



Frecuentemente las personas que se encuentran interesadas por conocer cierto detalle de la naturaleza y funcionamiento de un organismo suelen encontrarse con la limitante de no contar con un documento descriptivo que estructure la organización en sí, que contenga la descripción de los cargos que componen su organigrama, funciones y procedimientos de forma ordenada y sencilla. Lo ideal para toda organización es que cuente con un manual de organización que sea fácil de entender tanto para el personal directivo como para empleados y personas ajenas a la empresa.

En la Gerencia de Proyectos de Distribuidora Aceros Max A36, C.A.; no cuentan con un Manual de Organización, es por esto, que la investigación fue dirigida con el fin de diseñar y aplicar un manual de organización a dicha gerencia.





# LA EMPRESA



## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa Distribuidora Aceros Max A36, C.A., se encuentra ubicada en la avenida Caracas vía a Core 8 Ud-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remagua); frente a materiales Gran Sabana. Galpón Inversiones Master 2008, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, Venezuela.



# LA EMPRESA



Distribuidora Aceros Max A36, C.A., es una empresa venezolana que presta servicios de logística y transporte de carga pesada, liviana y sobredimensionada que opera en todo el territorio nacional. Se dedican específicamente al transporte y traslado de la mercancía.



La empresa en estudio, a futuro, busca incursionar en el mercado productivo metalmecánico, con la fabricación de estructuras metálicas. La fabricación de estos productos estará hecha de planchas de material original, bajo los más estrictos estándares de calidad, acorde a las exigencias técnicas y los requerimientos de nuestros clientes, a fin de satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.



# LA EMPRESA

## Misión

Somos una empresa dedicada a brindarles a nuestros clientes una diversidad de soluciones en el ramo Metalmecánico; Prestando un servicio óptimo en corte y mecanizado de piezas con la más avanzada tecnología en el área metalmecánica y productos de calidad, con personal altamente calificado y comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes.

## Visión

Ser el principal proveedor de manera confiable a nivel nacional en la innovación de la creación y fabricación de piezas especiales por medio de la metalúrgica para la industria metal-mecánica, poniendo al servicio de nuestros clientes todo el conocimiento que nos hace expertos en metales.

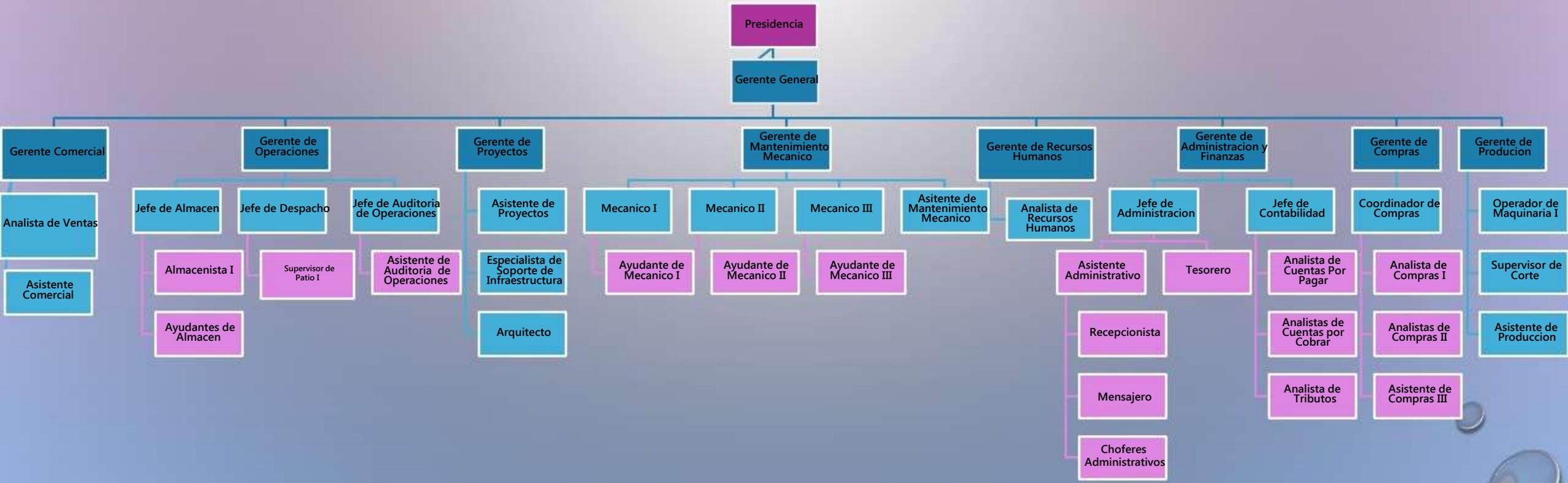




# LA EMPRESA



## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ACEROS MAX A36, C.A



# EL PROBLEMA

La Gerencia de Proyectos, carece de un manual de organización que describa a fondo las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo, por lo cual, los integrantes de dicha gerencia no conocen el proceso de su puesto, debido a esto, se pueden presentar distintos problemas que afecten la estructura organizativa, la eficacia y eficiencia del sistema de producción y las condiciones del ambiente de trabajo en la organización.



El no contar con un manual de organización, es un elemento básico de referencia y de auxilio en cualquier empresa o departamento para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal, proporcionando deberes, responsabilidades, reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

La ausencia de un manual de organización en la Gerencia de Proyectos es una de las causas por las que existe retrabajo y en algunas oportunidades un inadecuado desarrollo de las actividades por parte de los integrantes de la gerencia.

# EL PROBLEMA

De continuar trabajando sin el manual de organización, puede provocar gran cantidad de errores y fallas en las actividades, lo que conlleva a la existencia de problemas en la relación entre los mismos trabajadores y los directivos de la gerencia, además de que implica y se refleja en pérdida de material de oficina u otra índole, estrés laboral, entre otros. Tomando en cuenta lo anterior, se logra evidenciar la relevancia y necesidad de que una organización posea un manual de organización correctamente estructurado donde se describan detalladamente cada una de las funciones correspondientes a un cargo en cada una de las unidades de la gerencia considerando la estructura jerárquica de la misma.

Por esto, es necesario crear e implementar un manual de organización que describa detalladamente las funciones de cada unidad y por consiguiente, de cada uno de los cargos que componen las mismas, lo cual permitirá coordinar, clasificar y regular el servicio ofrecido por los integrantes del departamento, además de que podrá ayudar en la instrucción de nuevo personal, sin incurrir en retrasos en los métodos de trabajo.



# EL PROBLEMA

¿Cuáles son los cargos de la Gerencia a estudiar?

¿Cuáles son las funciones a describir en la Gerencia de Proyectos?

¿Cuáles son los lineamientos a seguir para la elaboración del manual?

¿Cómo impactara la implementación del manual de organización en la Gerencia de Proyectos?



# EL PROBLEMA

## ALCANCE

La realización de esta investigación está dirigida a estudiar la estructura organizativa de la Gerencia de Proyectos y como es la comunicación entre los equipos de trabajo, por lo cual, a través de la observación directa y revisión exhaustiva de este proceso se pueden detectar las raíces de ciertos problemas que pueda presentar la gerencia y así mismo buscar las soluciones más convenientes para reducir y en el mejor de los casos eliminar dichos causantes.



Tomando como referencia los elementos de la administración se espera que esta investigación aporte beneficios a la Gerencia de Proyectos de la Distribuidora Aceros Max A36, C.A.; por lo tanto, se presentara un manual con los principios del proceso administrativo integrado por dos fases: la primera es la fase estructural: **planeación** (¿qué se quiere hacer?) Y **organizativa** (¿Cómo se va hacer?), Se espera que esta organización se motive a implementar la fase operativa: **dirección** (Ver que se haga) y **control** (¿Cómo se ha realizado?).



# EL PROBLEMA

## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es de gran importancia debido a que permitirá identificar los elementos que se consideran necesarios y no necesarios dentro de la organización en cuanto al funcionamiento y desarrollo de sus actividades. Adicionalmente se busca brindar soluciones a los problemas organizacionales que presenta la Gerencia de Proyectos de dicha empresa, tales como los inconvenientes ocasionados por la falta de personal en ciertas actividades realizadas diariamente, el retrabajo por parte de algunos integrantes de la gerencia, la falta de cumplimiento de los objetivos, entre otros.

Por lo tanto, se procedió a realizar un estudio organizacional enfocándose en plantear mejoras que favorecieron el sistema, además de aumentar la calidad y servicio en la Gerencia de Proyectos.



# EL PROBLEMA

## Objetivo General

Diseñar el manual de organización para la Gerencia de Proyectos en la empresa Distribuidora Aceros Max A36, C.A.

## Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar las condiciones actuales de la Gerencia de proyectos de Distribuidora Aceros Max A36, C.A.
- ✓ Realizar la matriz FODA de la Gerencia de proyectos.
- ✓ Realizar el Diagrama Ishikawa de la Gerencia.
- ✓ Realizar un estudio organizacional, para establecer los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización.
- ✓ Evaluar los cargos de la Gerencia de Proyectos.
- ✓ Describir los cargos de cada uno de los integrantes de la Gerencia de Proyectos.
- ✓ Establecer las funciones correspondientes de cada integrante de la Gerencia de proyectos.



## TIPO DE INVESTIGACIÓN



Descriptiva



Evaluativa



Aplicada

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



De Campo

## Población

La población de este estudio estuvo definida por seis (6) personas, correspondientes a los siguientes cargos: Gerente de Proyectos (1), Supervisor de corte (1), Asistente de proyectos (2), Técnico de soporte e infraestructura (1) y arquitecto (1).



## Muestra

La muestra de estudio en este caso coincide con la población, ya que estuvo comprendida por todos los integrantes de la Gerencia de Proyectos.



## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



Entrevistas



Observación Directa



Consultas Bibliográficas

## MATERIALES Y EQUIPOS



Recursos Físicos



Recursos Humanos

## PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

**Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Proyectos de Distribuidora Aceros Max A36, C.A.**

**Conocer cuáles son los requerimientos y expectativas exigido por la dirección general de la empresa.**

**Definir modelo funcional de la Gerencia de Proyectos.**

**Realizar una encuesta al personal que integra la Gerencia de Proyectos.**

**Realizar un análisis FODA, con el fin de establecer estrategias para mejorar la situación actual en el futuro.**

**Realizar un examen minucioso de todos los elementos administrativos que se encuentran establecidos dentro de la Gerencia.**

**Describir y evaluar los diferentes cargos adscrito a la Gerencia de Proyectos.**

**Describir y evaluar las normas y procedimientos en las diferentes funciones administrativas de la gerencia.**

**Elaborar los diferentes organigramas correspondientes a la Gerencia, organigrama funcional, de misiones, de posición macro y dimensionado.**

# SITUACIÓN ACTUAL

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La gerencia de proyectos, de una u otra forma está encargada y lleva a cabo todos los proyectos relacionados con la empresa. Dicha gerencia vela por el cumplimiento de todos los proyectos de ingeniería con grandes estándares de calidad y exigencia laboral; el proceso de las actividades diarias consta de elegir a los ingenieros más capacitados con respecto a la actividad o proyecto a ejecutar, luego de estos ser asignados cuentan con un personal obrero que ejecuta la actividad, el ingeniero encargado realiza la supervisión de la obra y, una vez culminada la actividad, un seguimiento del mismo.



Tal y como se ha señalado, la Gerencia de Proyectos no cuenta con un manual de organización, lo cual quiere decir que en repetitivas ocasiones a la hora de elegir a los ingenieros capacitados para una actividad en específico se cometen errores, y al cometer ese error las actividades no son realizadas con éxito. Es necesario definir las unidades y cargos dentro de la Gerencia y que todo el personal tenga clara las actividades relacionadas con su cargo establecido, con lo cual se quiere dar a entender que, el manual de organización también sirva de ayuda y apoyo para el personal nuevo a la hora de reemplazar los existentes.



UNEXPO

# SITUACIÓN ACTUAL



## Análisis de la Situación Actual mediante la Encuesta

**Aspectos estructurales:** a la hora de elaborar la encuesta se tomó en cuenta este aspecto, puesto que nos permitirá conocer por parte de los empleados la estructura organizativa que toman en cuenta en el área de trabajo; los objetivos de la Gerencia de Proyectos no están claramente definidos, en efecto, la Gerencia cuenta con el diseño de organigramas que esquematicen los objetivos y funciones de la organización, en consecuencia, tampoco los niveles de jerarquía.

**Aspectos decisorios:** estos fueron aplicados con la finalidad de indagar entre los empleados si existe una unidad de mando claramente establecida y si estos poseen la autoridad necesaria para el logro de las actividades. En la Gerencia de Proyectos no existe una unidad de mando claramente establecida, que cual es la Gerente General de la organización en estudio, esta se encarga de asignar las actividades diarias lo más equitativamente posible.

**Aspectos normativos:** este aspecto en particular es relevante en la Gerencia de Proyectos, puesto que no se han establecido por escrito ninguno de los aspectos normativos que se puedan considerar, se tiene una idea clara de las políticas de la Gerencia, mas no se tienen establecidas por escrito. Los empleados no cuentan con normas o procedimientos que faciliten su trabajo al realizar sus actividades diarias; por lo que es un beneficio para la organización la existencia de un manual de organización.

**Aspectos ambientales:** este aspecto fue considerado dentro de la estructura de la encuesta, debido a que nos permitió conocer el grado de aceptación del empleado con el ambiente físico de trabajo. Los empleados de la Gerencia de Proyectos, están de acuerdo con las condiciones físicas del área de trabajo pero consideran que existe una mala organización en la asignación de actividades.

**Aspectos tecnológicos:** este aspecto fue tomado en cuenta con la finalidad de conocer de fondo las habilidades y destrezas del personal de la Gerencia de Proyectos sustentadas por parte de la empresa; en cuanto a la capacitación y preparación del personal, la Gerencia aún no ha tomado estas medidas. Esta Gerencia carece de un personal asignado al desarrollo tecnológico que se enfoque en el mejoramiento continuo y optimización de los procesos de la Gerencia.

**Aspectos psicodinámicos:** los aspectos psicodinámicos fueron tomados en cuenta en la encuesta aplicada con la finalidad de conocer y estudiar las relaciones grupales existentes en la Gerencia de Proyectos; las relaciones grupales en el ámbito laboral son importantes ya que de ellas depende el desempeño de los empleados al momento de realizar sus actividades diarias. En la Gerencia de Proyectos existe un buen ambiente laboral y buenas relaciones entre los empleados y el gerente.

## FORMATO DE LA ENCUESTA

### Encuesta

La presente encuesta servirá de instrumento para la recolección de información a fin de realizar un estudio organizacional en el departamento de Proyectos. De la veracidad de su respuesta dependerá la eficiencia de las recomendaciones a proponer. Le agradecemos su colaboración al contestar las preguntas.

#### Aspectos Estructurales:

- ¿Están claramente definidos los objetivos de la Gerencia de Proyectos?  
 Sí       No
- ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo?  
 Sí       No
- ¿Se tienen establecidas por escrito las funciones de Unidades y Cargos?  
 Sí       No
- ¿Existe un manual de organización debidamente estandarizado en la Gerencia de Proyectos?  
 Sí       No
- ¿La cantidad de personas existentes, corresponden con las que realmente se necesitan?  
 Sí       No

#### Aspectos decisorios:

- ¿Considera usted que cada cargo posee la Autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?: en caso de que su respuesta sea no todos, indique cuales.  
 Sí       No       No Todos
- ¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización?  
 Sí       No
- ¿Existen canales de comunicación que facilitan el flujo y manejo de información?  
 Sí       No
- ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?  
 Sí       No
- ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas? En caso de responder si, digaCuál?  
 Sí       No

#### Aspectos Normativos:

- ¿Se han establecido por escrito los procedimientos requeridos para desempeñar las funciones de su cargo?  
 Sí       No
- ¿Existen manuales de normas y procedimientos en la Gerencia de Proyectos?  
 Sí       No
- ¿Tiene usted fácil acceso a los manuales de normas y procedimientos?  
 Sí       No
- ¿Los procedimientos establecidos están elaborados en forma lógica que faciliten el trabajo?  
 Sí       No
- ¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño Actual? Si su respuesta es afirmativa explique cómo.  
 Sí       No

## FORMATO DE LA ENCUESTA

### Aspectos ambientales:

1. ¿Cree usted que existe una verdadera Organización de las tareas en su grupo de trabajo?

Sí  No

2. ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

Sí  No

3. ¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo del trabajo?

Sí  No

4. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Sí  No

5. ¿La tecnología utilizada está actualizada?

Sí  No

### Aspectos Tecnológicos:

1. ¿Posee la preparación técnica requerida para desempeñar su cargo con éxito?

Sí  No

2. ¿Recibió el entrenamiento necesario al iniciarse en sus funciones de su cargo?

Sí  No

3. ¿Los Equipos utilizados están acordes con las necesidades?

Sí  No

4. ¿Están dadas las condiciones para el desarrollo tecnológico en su área de trabajo?

Sí  No

5. ¿Qué mejoras propondría para la dotación de equipos?

=

### Aspectos psicodinámicos:

1. ¿Existe trabajo en equipo en la Gerencia de Proyectos?

Sí  No

2. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?

Sí  No

3. ¿Se la lleva bien con sus compañeros de trabajo?

Sí  No

4. ¿Percibe una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo?

Sí  No

5. ¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores? Muy desagradables, Desagradables, Agradables, Muy Agradables

=

## ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

| 1  | RESPUESTA |    | ANÁLISIS   |
|--|-----------|----|--|
|  | SI        | NO |  |
|  | 2         | 4  |  |
| ¿Están claramente definidos los objetivos de la Gerencia de Proyectos? |           |    | El 67% de los encuestados determinó que los objetivos de la Gerencia de Proyectos no están claramente definidos, mientras que el 33% tiene claro los objetivos de la gerencia. |

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 5.1 Porcentaje de las respuestas a la pregunta 1 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia



Tabla 5.25 Análisis y respuestas a la pregunta 25 de la encuesta

| 25   | RESPUESTA |    | ANÁLISIS  |
|--|-----------|----|---|
|  | SI        | NO |   |
|  |           |    |   |
| ¿Qué mejoras propondría para la dotación de equipos? |           |    | Entre todas las respuestas recaudadas una de las más destacadas fue:<br>"Asignar equipos acorde a la demanda de recursos informáticos de cada usuario". |

Fuente: Elaboración propia



# SITUACIÓN ACTUAL



## Análisis de la Situación Actual mediante Diagrama Causa-Efecto



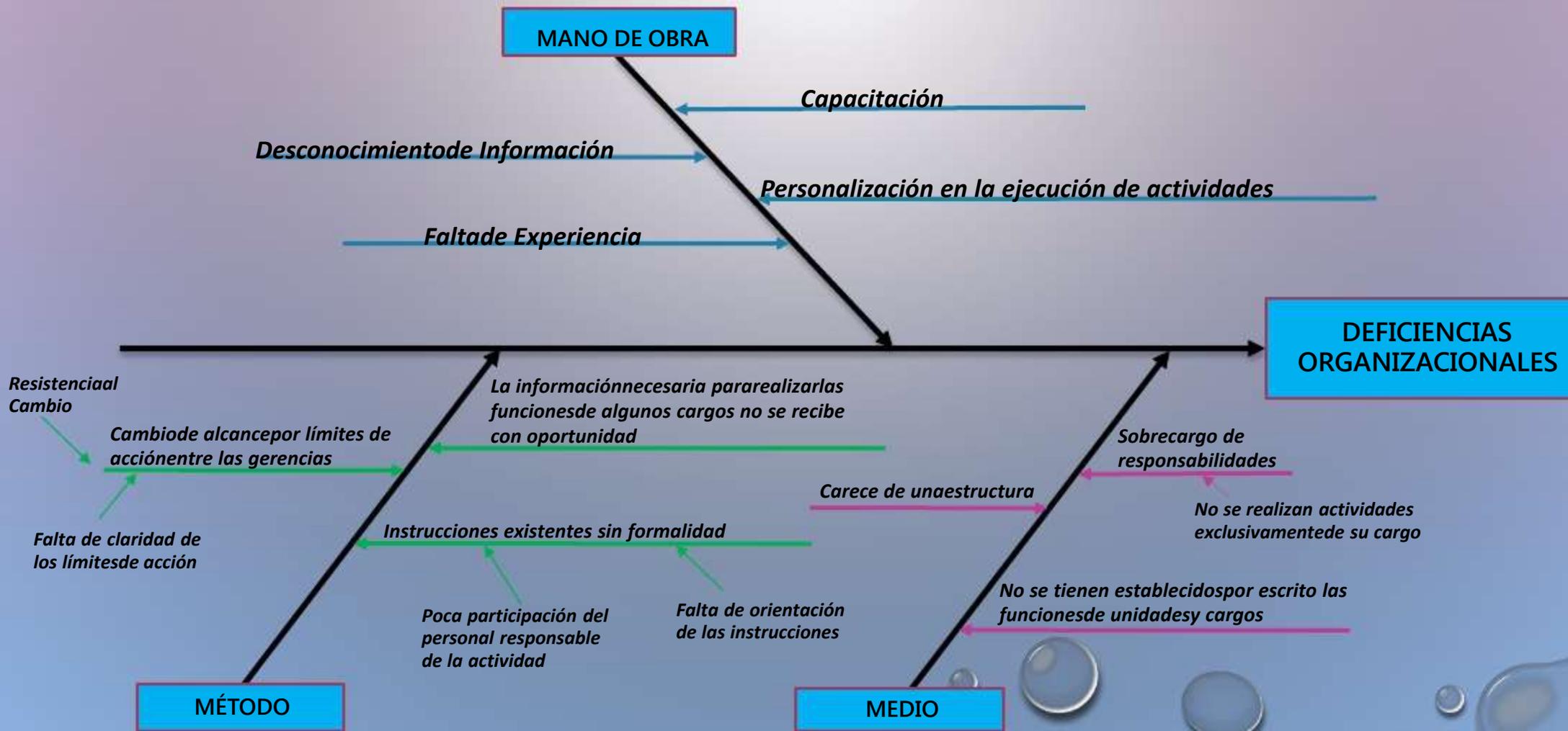
Para la representación de la situación actual mediante el diagrama Causa-Efecto se evaluó las posibles causas que generan el problema de “Deficiencias organizacionales”, para esto se realizó una tormenta de ideas aparte del análisis de las respuestas correspondientes a la encuesta aplicada al personal existente en la Gerencia de Proyectos.

Considerando las “5 M”; mano de obra, maquinarias, métodos, medio (entorno de trabajo) y materiales, para la elaboración del diagrama Causa-Efecto se determinó luego de analizar y evaluar el problema que sólo aplican tres (3) ramas de las “5 M”: Mano de Obra, Métodos y Medio (entorno de trabajo).

Una vez estructurado el diagrama Causa-Efecto se procedió a la identificación de causas principales mediante una lluvia de ideas. Utilizando la técnica de los ¿Por qué?. Se procedió por cada causa principal a realizar la pregunta ¿Por qué? hasta no obtener más respuestas generando de esta forma las subcausas o causas raíces que están generando el problema en estudio.



## Diagrama Causa-Efecto de las Deficiencias Organizacionales en la Gerencia de Proyectos





# SITUACIÓN ACTUAL



## Análisis de la Situación Actual mediante Matriz FODA

### Contexto Interno

El contexto interno viene dado por los factores positivos y negativos que tienen que ver directamente con la Gerencia de Proyectos, es decir, aquellos aspectos en los que se puede actuar directamente; la identificación de factores del contexto interno se separa en Fortalezas y Debilidades de la Gerencia.



| Contexto Interno   |  |
|--------------------|--|
| <b>Fortalezas</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal existente proactivo y capacitado.</li> <li>• Disposición para continuar con la actualización y elaboración de Instrucciones de Trabajo.</li> <li>• Compromiso de los trabajadores para la mejora de los procesos.</li> </ul> |
| <b>Debilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de responsabilidades.</li> <li>• Numerosas áreas para atender.</li> <li>• Inadecuado clima organizacional.</li> </ul>   |



# SITUACIÓN ACTUAL



## Análisis de la Situación Actual mediante Matriz FODA

### Contexto Externo

En cuanto al contexto externo este está representado por los factores negativos y positivos que no tienen que ver directamente con la Gerencia de Proyectos, es decir, no se tiene control alguno sobre ellos y solo se puede tener injerencia en estos factores modificando los aspectos internos, la identificación de los factores externos se divide en Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Proyectos.



| Contexto Externo |  |
|------------------|--|
| Oportunidades    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de especialidades profesionales.</li> <li>• Ausencia de competencia.</li> <li>• Relación directa con el cliente final.</li> </ul>  |
| Amenazas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la entrega de materiales solicitados al almacén para la ejecución de actividades diarias.</li> <li>• Largos procesos de compra de los materiales requeridos para iniciar y continuar proyectos en curso.</li> </ul> |



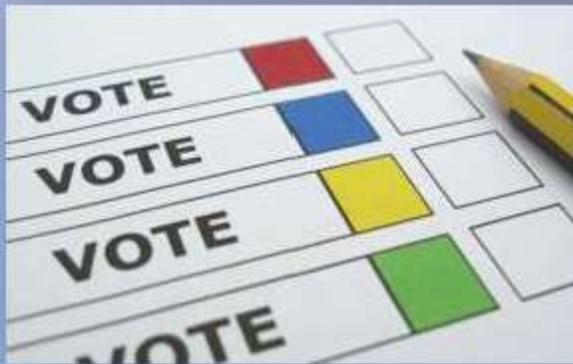
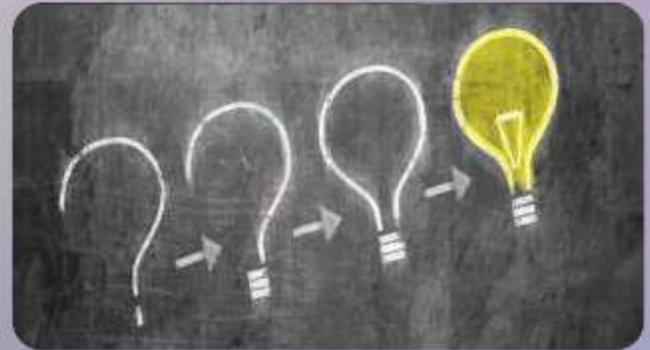
# SITUACIÓN ACTUAL

## Matriz FODA de la Gerencia de Proyectos

|  | Fortalezas  | Debilidades   |
|--|---|---|
|  | 1. Personal existente proactivo y capacitado.<br>2. Disposición para continuar con la actualización y elaboración de Instrucciones de Trabajo.<br>3. Compromiso de los trabajadores para la mejora de los procesos. | 1. Gran cantidad de responsabilidades.<br>2. Numerosas áreas para atender.<br>3. Inadecuado clima organizacional. |
| Oportunidades  |   |   |
| 1. Diversidad de especialidades profesionales.<br>2. Ausencia de competencia.<br>3. Relación directa con el cliente final.   | Estrategias (FO)  | Estrategias (DO)  |
| Amenazas   |   |   |
| 1. Demora en la entrega de materiales solicitados al almacén para la ejecución de actividades diarias.<br>2. Largos procesos de compra de los materiales requeridos para iniciar y continuar proyectos en curso. | Estrategias (FA)  | Estrategias (DA)  |

## Diagrama de Pareto de Subcausas

El propósito fundamental de la elaboración del Diagrama de Pareto en la Gerencia de Proyectos es mostrar de manera gráfica (clara y evidente) el orden de importancia que tienen las subcausas en el problema en estudio y así determinar cuáles subcausas son las que deben abordarse para solucionar el problema en gran medida, es decir, se aplica el Principio de Pareto para identificar las subcausas (pocos vitales) que contribuyen en mayor parte a la generación del problema.

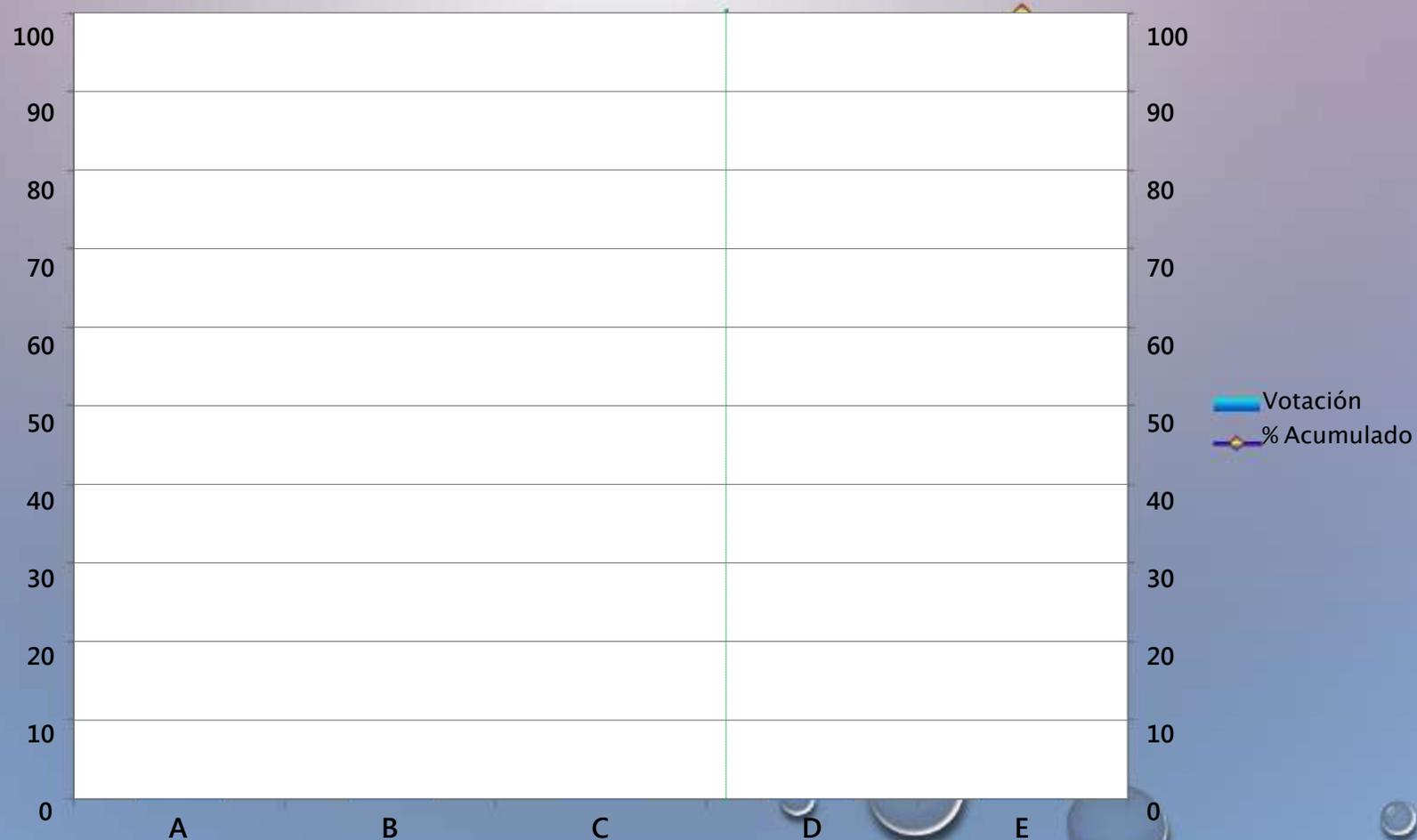


De acuerdo con los resultados obtenidos en la votación por parte del equipo de trabajo de la Gerencia de Proyectos, se presentan las causas raíces en orden de importancia (descendente) tomando en cuenta el total de la votación; donde además se reflejan los valores del porcentaje relativo (% relativo) y porcentaje acumulado (% acumulado) para cada una de las causas raíces con la finalidad de generar un Diagrama de Pareto a partir de esos valores.

## Subcausas en Orden de Importancia (Tabla de Pareto)

| Subcausas en Orden de Importancia                                      |          |             |             |
|--|----------|-------------|-------------|
| Subcausas  | Votación | % Relativo  | % Acumulado |
| <b>A</b> Falta de claridad de los límites de acción                    | 48       | 24,61538462 | 24,61538462 |
| <b>B</b> Falta de documentación legal sobre las instrucciones y normas | 46       | 23,58974359 | 48,20512821 |
| <b>C</b> Falta de divulgación de las bases legales de la Gerencia      | 37       | 18,97435897 | 67,17948718 |
| <b>D</b> No se realizan funciones exclusivamente de su cargo           | 34       | 17,43589744 | 84,61538462 |
| <b>E</b> Resistencia al cambio por el impacto en la documentación      | 30       | 15,38461538 | 100         |
| <b>TOTAL</b>   | 195      | 100         |             |

## Diagrama de Pareto de subcausas de las Deficiencias Organizacionales en la Gerencia de Proyectos





# ANÁLISIS Y RESULTADOS



## Acciones de Mejora

### Falta de claridad de los límites de acción

- Se deben establecer formalmente los límites de acción de la Gerencia de Proyectos; implementar un documento que esté al alcance de los integrantes del equipo de trabajo, donde se encuentren las bases legales de las acciones correspondientes a la gerencia.
- Instruir al personal de la Gerencia de Proyectos sobre las acciones correspondientes como gerencia.
- Mantener al equipo de trabajo de la Gerencia de Proyectos actualizados de la información en cuanto a procedimientos entre gerencias se refiere.
- Continuar con la inclusión de Pasantes para acelerar el proceso de actualización y elaboración de instrucciones.





# ANÁLISIS Y RESULTADOS



## Acciones de Mejora

### Falta de documentación legal sobre las instrucciones y normas

- Solicitar al supervisor de la Gerencia de Proyectos la asignación de dos (2) personas puntos focales como mínimo para la actualización y/o elaboración de los manuales organizacionales y de normas y procedimientos.
- Establecer mesas de trabajo con el personal relacionado con el tema de las normas y procedimientos para discutir y homologar criterios de aplicación.
- Programar talleres para la orientación y/o formación del personal de la Gerencia de Proyectos a cerca de las normas y procedimientos existentes, a cargo del personal calificado en la materia.
- Programar reuniones con los diferentes integrantes de las disciplinas de la Gerencia para exponer puntos de importancia y establecer estrategias de trabajo en conjunto que faciliten la elaboración y/o actualización de los manuales.





# ANÁLISIS Y RESULTADOS



## Acciones de Mejora

### Falta de divulgación de las bases legales de la Gerencia

- Realizar campaña de divulgación a todo el personal operacional de la Gerencia de Proyectos para informar como favorecen los manuales al desarrollo de la actividad con seguridad y calidad.
- Se deben programar talleres informativos y motivadores hacia el cumplimiento de las bases legales o políticas de la Gerencia de proyectos y/o empresa; estos se podrían realizar una (1) o dos (2) veces por mes.





# ANÁLISIS Y RESULTADOS

|   | Fortalezas  | Debilidades  |
|---|---|--|
| <p>Estrategias de la Matriz FODA de la Gerencia de Proyectos</p>  | <p>1. Personal existente proactivo y capacitado.<br/>                 2. Disposición para continuar con la actualización y elaboración de Instrucciones de Trabajo.<br/>                 3. Compromiso de los trabajadores para la mejora de los procesos.</p>  | <p>1. Gran cantidad de responsabilidades.<br/>                 2. Numerosas áreas para atender.<br/>                 3. Inadecuado clima organizacional.</p>   |
| <p>Oportunidades</p>  |   |  |
| <p>1. Diversidad de especialidades profesionales.<br/>                 2. Ausencia de competencia.<br/>                 3. Relación directa con el cliente final.</p>   | <p>❖ Como estrategia se propone continuar con la actualización y elaboración de instrucciones de trabajo manuales, aprovechando la diversidad de especialidades profesionales existentes en la Gerencia de Proyectos. (F2, O1)<br/>                 ❖ Capacitar al personal existente proactivo sobre las relaciones directas con el cliente final, mediante cursos de protocolo y etiqueta empresarial. (F1, O3)</p> | <p>❖ En la Gerencia de Proyectos existe una diversidad de especialidades profesionales, las cuales se deben aprovechar en las numerosas y variadas áreas para atender. (D2, O1)<br/>                 ❖ Se debe estar consciente de la ausencia de competencia y aprovecharse punto a su favor, mediante la satisfacción de los diferentes clientes. (D2, O2)</p> |
| <p>Amenazas</p>   |   |  |
| <p>1. Demora en la entrega de materiales solicitados al almacén para la ejecución de actividades diarias<br/>                 2. Largos procesos de compra de los materiales requeridos para iniciar y continuar proyectos en curso</p> | <p>❖ Crear equipos de trabajo con el Departamento de Planificación para atender y simplificar la demora en la entrega de materiales solicitados al almacén. (F1, A1)<br/>                 ❖ Aprovechar el compromiso de los trabajadores para la mejora de los procesos y planificar con tiempo de holgura las solicitudes de compra emitidas por la Gerencia. (F3, A2)</p>   | <p>❖ Designar a una persona de la Gerencia de Proyectos que se encargue de realizar el seguimiento a los cambios en los manuales, instrucciones de trabajo, normas y procedimientos. (D3, A1 y A2)</p>   |



# ANÁLISIS Y RESULTADOS



## Manual de Organización

El resultado de este trabajo de investigación fue el Manual de Organización de la Gerencia de Proyectos en Distribuidora Aceros Max A36, C.A; contribuyendo de esta manera a la solución del problema. Para la elaboración del manual se recurrió a realizar entrevistas formales e informales al equipo de trabajo de la gerencia para obtener la información necesaria con respecto a la estructura organizativa que se maneja en la gerencia.

Durante toda la estadía en la Gerencia de Proyectos se realizó la observación directa, que permitió estudiar a detalle el comportamiento de cada cargo del equipo de trabajo y las líneas de mando presentes.

Aunado a esto, se estudiaron diferentes estructuras organizativas hasta llegar a la indicada que define completamente a la Gerencia de Proyectos. Se describieron los diferentes cargos y unidades pertenecientes a la gerencia en estudio, especificando desde las funciones que deben cumplir cada uno de estos hasta el perfil recomendado para cada cargo.

A continuación se puede apreciar el Manual de Organización de la Gerencia de Proyectos elaborado durante el lapso de pasantía en la empresa Distribuidora Aceros Max A36, C.A.



|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 1 de 54        |
|   |   | Fecha: 25-10-2018      |
|   |   | Código: MORG-GPROY-001 |
|   |   | Revisión: 001          |

## Manual de Organización de la Gerencia de Proyectos de la empresa Distribuidora Aceros Max A36, C.A

|   |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katerine Becerra   | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias |
| Dirección: avenida Caracas vía a Core 9 Uq-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remoual); frente a materiales Gran Sabana<br>Email: <a href="mailto:proyectos.aceros@gmail.com">proyectos.aceros@gmail.com</a> |                                    |                                    |

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 3 de 54        |
|   |   | Fecha: 25-10-2018      |
|   | <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>                              | Código: MORG-GPROY-001 |
|   |   | Revisión: 001          |

### Procedimiento para cambios en el manual

Las modificaciones o cambios del Manual deben realizarse de la siguiente manera: identificar revisiones, modificaciones y eliminaciones en un registro contenido en el propio manual, el cual será un documento llamado "Control de Cambios", cuyo formato se presenta a continuación:

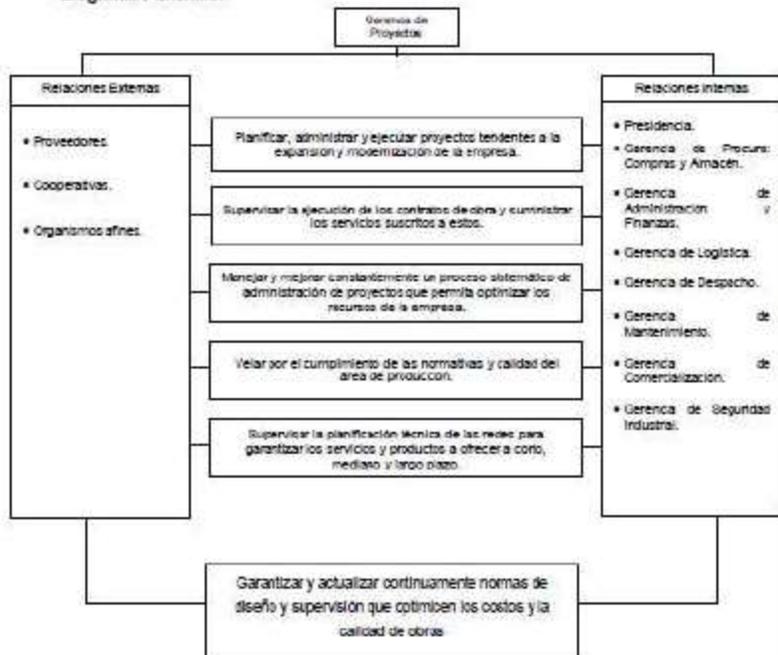
|  |   |
|--|---|
| Descripción del Contenido:<br>PROYECTO: Manual de Organización de la Gerencia<br>FASE: Estudio de Procesos<br>DOCUMENTO: Control de cambios<br>DISCIPLINA: Ingeniería Industrial | DOC N°:<br>MORG-GPROY-001<br><br>FECHA:<br>xx/xx/xxxx |
|--|---|

| REV. | FECHA | TIPO DE CAMBIO |          |           | TOTAL PAG | ELAB. POR | REV. POR | APROB. POR |
|------|-------|----------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
|      |       | Modificación   | Agregado | Eliminado |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |
|      |       |                |          |           |           |           |          |            |

|   |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katerine Becerra   | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias |
| Dirección: avenida Caracas vía a Core 9 Uq-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remoual); frente a materiales Gran Sabana<br>Email: <a href="mailto:proyectos.aceros@gmail.com">proyectos.aceros@gmail.com</a> |                                    |                                    |

|  |                                |                        |
|--|--------------------------------|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  | Página: 14 de 34       |
|  | <b>GERENCIA DE PROYECTOS</b>   | Fecha: 25-10-2016      |
|  |                                | Código: MORG-OPROJ-001 |
|  | <b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> | Revisión: 001          |

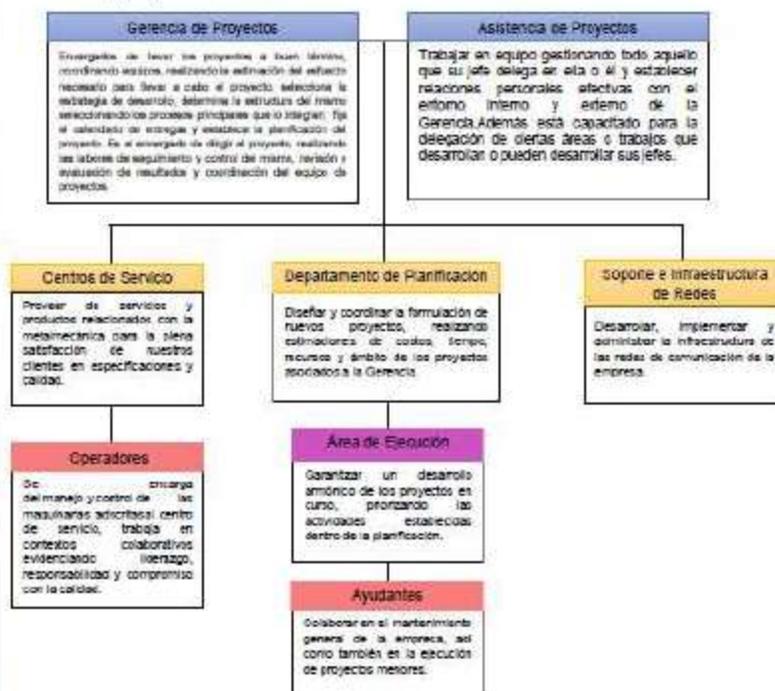
Diagrama Funcional



ELABORADO POR: Katherine Becerra REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejías APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejías  
 Dirección: avenida Caracas vía a Core 9 UO-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remasa); frente a materiales Gran Sabana  
 Email: proyectos.aceros@gmail.com

|  |                                |                        |
|--|--------------------------------|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  | Página: 16 de 34       |
|  | <b>GERENCIA DE PROYECTOS</b>   | Fecha: 25-10-2016      |
|  |                                | Código: MORG-OPROJ-001 |
|  | <b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> | Revisión: 001          |

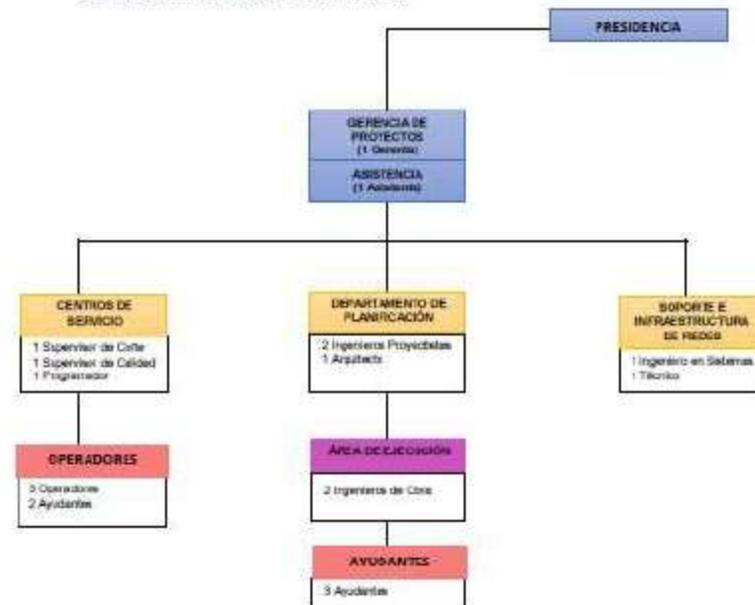
Organigrama de Misiones



ELABORADO POR: Katherine Becerra REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejías APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejías  
 Dirección: avenida Caracas vía a Core 9 UO-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remasa); frente a materiales Gran Sabana  
 Email: proyectos.aceros@gmail.com

|   |                                |                        |
|---|--------------------------------|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  | Página: 18 de 34       |
|   | <b>GERENCIA DE PROYECTOS</b>   | Fecha: 25-10-2016      |
|   |                                | Código: MORG-OPROJ-001 |
|   | <b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> | Revisión: 001          |

Organigrama de Posición Dimensionado



ELABORADO POR: Katherine Becerra REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejías APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejías  
 Dirección: avenida Caracas vía a Core 9 UO-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remasa); frente a materiales Gran Sabana  
 Email: proyectos.aceros@gmail.com

# ANÁLISIS Y RESULTADOS

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 20 de 34       |
|   |   | Fecha: 25-10-2018      |
|   |   | Código: MORG-GPMOY-001 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE UNIDADES</b>                          | Revisión: 001          |

## GERENCIA DE PROYECTOS

|  |  |
|--|--|
| <b>I. Identificación de la unidad:</b>   |  |
| Unidad Estudiada: Gerencia de Proyectos  | Reporta a: Presidencia   |
| Ubicación Administrativa: Gerente de Proyectos   | Supervisa a: Asistencia, Centros de Servicios, Departamento de Planificación y Soporte e Infraestructura de Redes. |
| <b>II. Descripción general de la unidad:</b>   |  |
| Se encarga de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio. Además, encargarse de la creación, implementación y control de estrategias internas dedicadas a la mejora continua de la unidad.  |  |
| <b>III. Funciones y/o actividades de la unidad:</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Definir las responsabilidades principales y subordinadas de la unidad bajo su línea de mando.</li> <li>Planificar y supervisar el cumplimiento de las actividades de los departamentos a su cargo.</li> <li>Coordinar y supervisar la elaboración de informes solicitados por la Presidencia.</li> <li>Participar en la proposición de criterios para la priorización de proyectos.</li> <li>Elaborar los indicadores de gestión para evaluar el desempeño propio y del departamento adscrito a su cargo.</li> <li>Supervisar y controlar de manera exhaustiva los proyectos realizados por los líderes de elaboración y revisión de los proyectos.</li> <li>Realizar actividades de análisis y apoyo a la formulación de proyectos.</li> <li>Cumplir con las actividades de la unidad eficientemente para alcanzar la meta planteada a través de los objetivos corporativos, misión y visión de la Empresa.</li> <li>Asesorar al Departamento de Planificación mediante la sugerencia de acciones y</li> </ol> |  |

ELABORADO POR: Katherine Becerra REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias

Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 UOI-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remaqua); frente a materiales Gran Sabana  
 Email: [proyectos.aceros@gmail.com](mailto:proyectos.aceros@gmail.com)

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 21 de 34       |
|   |   | Fecha: 25-10-2018      |
|   |   | Código: MORG-GPMOY-001 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE UNIDADES</b>                          | Revisión: 001          |

soluciones para la realización de los proyectos.

- Formular y velar por el formato de informe de proyecto que especifique todos los parámetros de la inspección de las obras, para relacionar y unificar los criterios de la Gerencia en cuanto a seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Por medio del formato de informe realizado sistematizar la información de los proyectos para ser presentada a contratistas y otras unidades de la Empresa.
- Crear y mantener un sistema de seguimiento físico y financiero de los proyectos.
- Mantener contacto con contratistas y coordinadores con el objeto de obtener retroalimentación que contribuya a mejorar el desempeño de la Empresa.
- Implementar y mantener un registro que contenga la documentación que se desprenda de los proyectos y soporte el trabajo de los mismos; incluyendo la información del contratista y supervisor respectivo.
- También, llevar a cabo un registro de las actividades que se realizan internamente en el departamento adscrito a la Gerencia, para supervisar y evaluar el desempeño del personal y la eficiencia en los proyectos.
- Supervisar la gestión de los líderes y revisores de proyectos para garantizar la satisfacción interna de la empresa.
- Elaborar cronogramas de entrega de proyectos para llevar el control del desarrollo y dar cumplimiento con las fechas acordadas en Presidencia.
- Llevar un control de calidad de los proyectos para aplicar las acciones correctivas necesarias en la metodología de trabajo apoyándose en el Departamento de Planificación.
- Apoyar al Departamento de Planificación con lo relacionado a las licitaciones, contratos y adquisiciones en las compras de materiales.
- Indagar sobre métodos, técnicas y herramientas que se ajusten y se puedan aplicar para el mejoramiento continuo de la unidad.

ELABORADO POR: Katherine Becerra REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias

Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 UOI-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remaqua); frente a materiales Gran Sabana  
 Email: [proyectos.aceros@gmail.com](mailto:proyectos.aceros@gmail.com)

|  |   |                        |
|--|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 22 de 84       |
|  |   | Fecha: 25-10-2018      |
|  | <b>DESCRIPCIÓN DE UNIDADES</b>                          | Código: MORG-GP109-001 |
| Revisión: 001  |   |                        |

21. Elaborar los indicadores de gestión correspondientes a la evaluación y control interno de la unidad.
22. Revisar y verificar los proyectos antes de entregarlos haciendo énfasis en los formatos requeridos por el cliente y demás detalles de estilo y redacción.

#### IV. Relaciones que mantiene la unidad:

##### Internas:

- Centros de Servicio y sus unidades adscritas.
- Departamento de Planificación y sus unidades adscritas.
- Soporte e infraestructura de redes.

##### Externas:

- Clientes.
- Proveedores de productos y servicios como Contratistas y organismos afines.
- Aliados comerciales.

|                                  |                                    |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katherine Becerra | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|

Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 Ud-335-0000, Zona Industrial Mataraza Sur (entre Tonoro y Remaqui); frente a materiales Gran Sabana  
Email: [proyectos.aceros@gmail.com](mailto:proyectos.aceros@gmail.com)

# ANÁLISIS Y RESULTADOS

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 35 de 84       |
|   |   | Fecha: 25-10-2016      |
|   |   | Código: MORG-GPROY-001 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>                            | Revisión: 001          |

## GERENTE DE PROYECTOS

|  |  |                                   |             |          |
|--|--|-----------------------------------|-------------|----------|
| Ubicación Administrativa: Gerente De Proyectos   | Superior Inmediato: Presidencia  | Condición del empleo:             |             |          |
| Unidad a la que pertenece: Gerencia de Proyectos | Puestos que supervisa: Asistente de la Gerencia de Proyectos, Supervisor de Corte, Ingenieros Projectistas, Ingeniero en Sistemas. | Tiempo Completo: *                | Contratado: | Parcial: |
|  |  | Horas trabajadas: 40hr semanales. |             |          |

### I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Planear, dirigir y controlar las operaciones de la Gerencia a su cargo, determinando conjuntamente con su personal las líneas de acción para la prospección de nuevos proyectos de acuerdo al alcance en la cobertura de la empresa; coordinando a la vez la estrategia operativa de los proyectos consolidados y evaluando la rentabilidad de los mismos a través del seguimiento oportuno y preciso de los costos de operación y el avance en los resultados obtenidos.

### II. FUNCIONES DEL CARGO:

- Realizar conjuntamente con su asistente la planeación estratégica de la Gerencia a su cargo, diseñando los objetivos estratégicos a cumplir de acuerdo a la misión y visión empresarial, así como al estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en torno a las áreas a su cargo.
- Establecer la proyección de los proyectos a consolidar de acuerdo a los objetivos de rentabilidad deseados y de la factibilidad en base a las expectativas deseadas.
- Establecer la relación permanente con clientes (contactos esenciales) a fin de identificar nuevas oportunidades de negocio en proyectos dentro de su ámbito

|   |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katerine Becerra   | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias |
| Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 UG-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remaqua); frente a materiales Gran Sabana<br>Email: <a href="mailto:proyectos.aceros@gmail.com">proyectos.aceros@gmail.com</a> |                                    |                                    |

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 36 de 84       |
|   |   | Fecha: 25-10-2016      |
|   |   | Código: MORG-GPROY-001 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>                            | Revisión: 001          |

de trabajo.

- Coordinar con el equipo de trabajo, que los proyectos en los que se participe consideren la capacidad de cumplimiento de la Gerencia y los objetivos deseados de rentabilidad.
- Participar en la firma de los contratos consolidados con las cooperativas u organizaciones afines.
- Coordinar con la Presidencia, las decisiones sobre la asignación de los proyectos y los recursos de la Gerencia a fin de que cumplan con la competencia requerida.
- Garantizar el suministro oportuno de los recursos que sean requeridos por los proyectos consolidados, verificando que estos se soliciten de manera oportuna y de acuerdo a los procedimientos establecidos por las políticas de la empresa.
- Coordinar con el personal a su cargo la realización de los planes de trabajo y diseño de ruta crítica de los proyectos, asegurando que estos queden registrados bajo la metodología y sistema de la administración de proyectos.
- Proporcionar el seguimiento oportuno y preciso al seguimiento de los proyectos consolidados en el área a su cargo, verificando el cumplimiento de las tareas programadas, el análisis de posibles desviaciones y la implementación de las acciones correctivas, en coordinación con el personal a su cargo.
- Participar en los procesos de selección de personal requerido en los proyectos de la Gerencia a su cargo, evaluando las propuestas de los candidatos y su capacidad técnica profesional de acuerdo a los perfiles de puesto establecidos por el contrato o por la empresa.
- Realizar en forma sistemática reuniones de revisión por la Gerencia a su cargo, analizando y evaluando el desempeño de los Líderes de Proyecto y de los equipos de trabajo asignados a los proyectos en operación.

|   |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katerine Becerra   | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejias | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejias |
| Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 UG-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remaqua); frente a materiales Gran Sabana<br>Email: <a href="mailto:proyectos.aceros@gmail.com">proyectos.aceros@gmail.com</a> |                                    |                                    |

# ANÁLISIS Y RESULTADOS

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 37 de 84<br>Fecha: 25-10-2016<br>Código: MORG-GPROY-001 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>                            | Revisión: 001   |

12. Realizar la verificación de las valuaciones y estimaciones del trabajo de los proyectos en operación, asegurando que éstos correspondan en forma precisa al registro en bitácora e informes de trabajo proporcionados por el proyectista.
13. Supervisar que los procesos de revisión de las valuaciones y estimaciones del trabajo, se realicen oportunamente a fin de garantizar que el proceso de facturación se lleve a cabo sin contratiempos y de acuerdo a la programación establecida.
14. Realizar conjuntamente con el área Administrativa el control presupuestal de la Gerencia a su cargo, evaluando en forma periódica y precisa el resultado de los costos de operación ejercidos contra los proyectados, implementando de manera efectiva y oportuna las acciones correctivas que sean procedentes.
15. Supervisar en la Gerencia a su cargo, que los gastos ejercidos, utilización de los activos y manejo de los recursos se efectúe de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa y de acuerdo a lo programado en el contrato.
16. Coordinar con el área administrativa, la gestión del pago oportuno de la nómina y el suministro de los gastos diarios de operación en base a los procedimientos y políticas establecidas.
17. Solicitar la intervención oportuna del Coordinador de Gestión de Seguridad Industrial de la empresa, cuando por situaciones que considere anómalas en la operación de los proyectos se ponga en riesgo el control interno de los procesos o se pueda afectar el patrimonio de la empresa.
18. Promover en el personal integrado a los proyectos el cumplimiento de las políticas de calidad, salud, seguridad en el trabajo y la preservación del medio ambiente.
19. Solicitar en coordinación con el Área Administrativa, los programas de formación y desarrollo de competencias del personal a su cargo.

|   |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katherine Becerra  | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejías | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejías |
| Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 Ud-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remaoua); frente a materiales Gran Sabana<br>Email: <a href="mailto:proyectos.aceros@gmail.com">proyectos.aceros@gmail.com</a> |                                    |                                    |

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 39 de 84<br>Fecha: 25-10-2016<br>Código: MORG-GPROY-001 |
|   | <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>                            | Revisión: 001   |

### III. PERFIL DE CONTRATACIÓN:

#### A. Nivel académico necesario:

Profesional con carrera técnico – administrativa; Ingeniero Industrial, Ingeniero Civil, Ingeniero Mecánico, Eléctrico.

#### B. Experiencia laboral previa:

Un mínimo de tres (3) años en administración y control de proyectos.

#### C. Conocimientos requeridos:

- ❖ Administración y Control de Proyectos
- ❖ Metodología Project Management
- ❖ Conocimiento de la Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras (LOTTT)
- ❖ Manejo de software de administración y control de proyectos
- ❖ Windows y Ofimática; Microsoft Project
- ❖ Planeación Estratégica
- ❖ Sistemas de Gestión de Calidad ISO9000

#### D. Responsabilidades:

- ❖ Cumplimiento de los acuerdos de la Presidencia
- ❖ Veracidad de la información que le proporcione a la Presidencia
- ❖ La conservación del patrimonio de la empresa
- ❖ Revisar que se cumplan con los objetivos establecidos
- ❖ Mantener y cumplir los lineamientos de Modelos de Gestión de Calidad
- ❖ Velar por la aplicación y cumplimiento de las políticas y normas de la empresa
- ❖ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo

#### E. Habilidades y destrezas:

- ❖ Inteligencia y elevada capacidad de razonamiento

|   |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ELABORADO POR: Katherine Becerra  | REVISADO POR: Ing. Jhessica Mejías | APROBADO POR: Ing. Jhessica Mejías |
| Dirección: avenida Caracas vía a Core 8 Ud-335-0000, Zona Industrial Matanza Sur (entre Tonoro y Remaoua); frente a materiales Gran Sabana<br>Email: <a href="mailto:proyectos.aceros@gmail.com">proyectos.aceros@gmail.com</a> |                                    |                                    |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN<br/>GERENCIA DE PROYECTOS</b> | Página: 40 de 54<br>Fecha: 25-10-2016<br>Código: MORG-GRICY-001<br>Revisión: 001 |
|  | <b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>                            |  |

- ❖ Capacidad de comunicación
- ❖ Capacidad de escuchar
- ❖ Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo
- ❖ Seguimiento y planificación de proyectos
- ❖ Diseño de Diagramas de Gantt
- ❖ Diseño y control de presupuestos
- ❖ Habilidades de negociación para la gestión administrativa
- ❖ Perseverancia y constancia
- ❖ Manejo de conflictos y situaciones críticas
- ❖ Capaz de asumir riesgos
- ❖ Tener Iniciativa, creatividad e innovación

**IV. CONDICIONES ASOCIADAS AL CARGO:**

**A. Esfuerzo físico:**

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

**B. Ambiente ocupacional de trabajo:**

El trabajo requiere de una oficina con temperatura adecuada, buena estructura del puesto de trabajo, iluminación adecuada.

**C. Relaciones de trabajo:**

- ❖ Internas: Asistencia, Centros de Servicio, Departamento de planificación y Soporte e Infraestructura de Redes.
- ❖ Externas: Proveedores de productos y servicios, cooperativas y Organizaciones afines, Presidencia, Administración, Gerente Comercial, Gerente de Seguridad Industrial, Gerente de despacho, Gerente de Procura, Gerente de Mantenimiento.

# CONCLUSIONES

- 1** Se logró realizar el correcto diagnóstico de las condiciones actuales de la Gerencia de Proyectos de Distribuidora Aceros Max A36, C.A.
- 2** A partir de la aplicación de una serie de herramientas se pudo realizar la matriz FODA y establecer las siete (7) estrategias a beneficio de la Gerencia.
- 3** Mediante la observación directa y las entrevistas se logró la elaboración del Diagrama Ishikawa, para así poder priorizar las tres (3) subcausas del problema y establecer las estrategias correspondientes a cada una de ellas.
- 4** A través del estudio de la estructura organizacional de la Gerencia de Proyectos y el análisis detallado de cada una de sus unidades, se establecieron cinco (5) unidades y una precisa interrelación entre las mismas.
- 5** Mediante la aplicación de las herramientas pertinentes, se lograron evaluar cada uno de los cargos; para así definir con claridad el perfil que debe cumplir cada uno de ellos.
- 6** Mediante investigaciones y entrevistas, se logró describir doce (12) cargos involucrados a la Gerencia de Proyectos.
- 7** Se establecieron las funciones pertenecientes a cada uno de los cargos y unidades que conforman la estructura organizacional.

# RECOMENDACIONES

Revisar y aprobar el manual presentado e implementar su uso en la organización.

Se sugiere actualizar cada seis (6) meses el manual de organización siempre que sea conveniente, con el fin de mantenerlo vigente.

Difundir el manual de organización dentro de la Gerencia de Proyectos, para que todo el personal involucrado esté al tanto de las bases legales pertenecientes a sus cargos.

Proveer de al menos una copia completa del manual y que este a la total disposición de cada unidad o cargo, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.

Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la organización, enfocando el manual como herramienta vital, que les permita perfilarse hacia la calidad y eficacia de la Gerencia de Proyectos.



*gracias*

